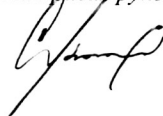


0-792074

На правах рукописи



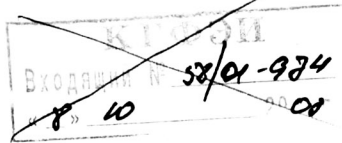
ЛАПШИН СЕРГЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ
СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством:
экономика труда

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Саранск 2008



Работа выполнена в Мордовском государственном университете им. Н.П.Огарева

Научный руководитель -

доктор экономических наук, профессор
Неретина Евгения Алексеевна

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор
Бондаренко Владимир Викторович

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000689874

кандидат экономических наук, профессор
Щеколдин Вадим Акиндинович

Ведущая организация -

Научно-исследовательский институт труда и
социального страхования, г.Москва

Защита состоится 1 ноября 2008 г. в 13 час. на заседании диссертационного совета
Д 212.214.05 при Самарском государственном экономическом университете по
адресу: ул. Советской Армии, д.141, ауд 325, г.Самара, 443090

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Самарского государственного
эконом

Авторе

КПК. Зак. 2935. Тир. 80 экз.

Учены
диссер

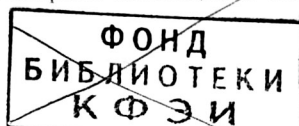
КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ
СРОКОВ ВОЗВРАТА
КНИГА ДОЛЖНА БЫТЬ
ВОЗВРАЩЕНА НЕ ПОЗЖЕ
УКАЗАННОГО ЗДЕСЬ СРОКА
Копия, пред. выдач

Актуальность темы исследования. Конец XX – начало XXI века в электроэнергетической отрасли России характеризуется широкомасштабными процессами реструктуризации. В их основу положены монополизация, разгосударствление и разделение вертикально-интегрированных энергокомпаний по видам деятельности. Осуществление этих процессов привело к появлению на рынках труда регионов новых энергокомпаний, повышению конкуренции за квалифицированную рабочую силу, росту мобильности и перемещению человеческих ресурсов в наиболее экономически привлекательные сферы деятельности.

Эффективность стимулирующего воздействия на работников оказывает непосредственное влияние на степень реализации целей предприятия и достижение конечных результатов его деятельности. В электроэнергетической отрасли в настоящее время обостряется противоречие между условиями функционирования энергопредприятий и применяемыми формами и методами стимулирования персонала. При организации стимулирования персонала не уделяется должного внимания как учету факторов внешней и внутренней среды предприятия, комплексному использованию различных видов стимулов, так и применению современных методов и инструментов оценки эффективности стимулирования различных категорий работников. Все это приводит к снижению эффективности мотивации и стимулирующего воздействия на производственное поведение сотрудников, а соответственно, к ухудшению производственных и финансово-экономических показателей деятельности организаций. В связи с этим проблема формирования эффективной системы стимулирования работников становится одной из наиболее значимых в управлении персоналом.

Степень научной разработанности проблемы. Истоки решения проблем мотивации и стимулирования работников сформировались в зарубежной экономической науке. Они представлены в трудах таких известных ученых и практиков, как К.Альдерфер, М.Вебер, Д.Мак-Клеланд, А.Маслоу, Э.Мэйо, Т.Парсон, Л.Портер, Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Форд и другие. В нашей стране вопросы, связанные с организацией стимулирования персонала в условиях централизованной экономики, нашли отражение в работах А.А.Асеева, М.В.Грачева, Н.М.Железновской, В.Г.Подмаркова, Г.Х.Попова, И.М.Поповой, Б.Г.Прошкина, А.А.Ручки, Н.А.Сакады, В.М.Шепеля, В.Н.Щербака. Стимулирование в работах этих ученых рассматривалось преимущественно в качестве метода управления трудовым поведением работников, основанного на использовании системы стимулов.

Переход в 90-е годы XX века к рыночной экономике значительно повысил интерес ученых к проблемам стимулирования персонала. Вопросам мотивации персонала посвящены работы таких ученых как Д.А.Аширов, И.Ф.Беляева, О.С.Виханский, В.П.Кокорев, Э.В.Уткин. Исследование различных аспектов стимулирования персонала представлено в работах Д.А.Новикова, В.Д.Ракоти, А.И.Рофе, А.А.Соболевской, С.В.Шекшни, Р.А.Яковлева. Рядом исследователей (В.И.Бовыкиным, Н.А.Волгиным, Б.Г.Мазмановой, С.Д.Резником) не только рассматриваются различные теоретические вопросы мотивации и стимулирова-



ния, но и даются практические рекомендации по применению современных систем стимулирования персонала на предприятиях конкретных отраслей экономики. Отраслевым аспектам организации стимулирования персонала на электроэнергетических предприятиях посвящены работы Л.Д.Гительмана, В.К.Паули, А.В.Тимофеева.

Широкий спектр проблем, охваченных учеными, позволил решить многие важные методологические и прикладные проблемы мотивации и стимулирования персонала. Вместе с тем продолжают оставаться дискуссионными вопросы, касающиеся сущности стимулирования, применения апробированных за рубежом методов и инструментов стимулирования персонала на отечественных предприятиях, а также решения этих задач в тесной взаимосвязи с проблемами повышения качества трудовой жизни и формирования современной организационной культуры.

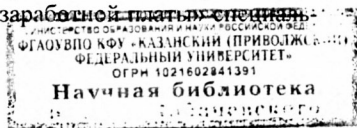
Недостаточная теоретическая и методическая разработанность проблем формирования и развития системы стимулирования персонала, их практическая значимость обусловили выбор темы диссертационного исследования, постановку его целей и задач.

Целью диссертационного исследования является обоснование теоретико-методологических положений и разработка методических и практических рекомендаций по формированию эффективной системы стимулирования персонала на промышленных предприятиях.

Для достижения поставленной цели в процессе диссертационного исследования решались следующие задачи:

- изучить научные взгляды, сложившиеся в отечественной и зарубежной науке на мотивацию и стимулирование персонала;
- обосновать необходимость системного подхода к организации стимулирования персонала на промышленных предприятиях;
- обобщить опыт формирования систем стимулирования персонала на предприятиях промышленно развитых стран;
- проанализировать действующие на отечественных энергопредприятиях системы стимулирования персонала;
- оценить эффективность системы стимулирования персонала региональной сетевой компании;
- разработать методический подход к построению процесса формирования системы стимулирования персонала;
- построить модель процесса стимулирования персонала на основе системной концепции и процессного подхода;
- разработать методические и практические рекомендации по формированию эффективной системы стимулирования персонала на предприятиях электроэнергетической отрасли.

Область исследования. Исследование выполнено в рамках п.8.7 «Стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение ее взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функции заработной платы» специальности



ности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» (8.Экономика труда) Паспортов специальностей ВАК.

Объектом исследования являются предприятия электроэнергетической отрасли.

Предметом исследования является совокупность теоретических и методических подходов к формированию эффективной системы стимулирования персонала на промышленных предприятиях.

Теоретической и методологической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам мотивации и стимулирования персонала, а также нормативно-правовые и методические документы в области стимулирования и управления персоналом, материалы всероссийских и региональных научно-практических конференций и семинаров, научные периодические издания по теме исследования.

В работе использованы законодательные акты и другие нормативно-правовые документы Российской Федерации и Республики Мордовия.

Информационную базу исследования составили статистические данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Мордовия, данные внутрифирменной отчетности энергопредприятий РАО «ЕЭС России», интернет-ресурсы.

В процессе исследования использовались методы системного, факторного, сравнительного и функционального анализа, статистические, экономикоматематические и графические методы, методы экстраполяции и декомпозиции, экспертных оценок и анкетирования.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретических и методических подходов, а также практических рекомендаций по формированию эффективных систем стимулирования персонала на предприятиях электроэнергетической отрасли.

Элементы научной новизны содержат следующие результаты исследования:

- на основе систематизации трактовок понятий «мотив», «стимул», «мотивирование», «стимулирование», представленных в научных трудах по психологии, социологии и менеджменту, раскрыты особенности управленческого подхода к процессу стимулирования персонала, который в отличие от психологического, акцентирующего внимание на внутренних побудительных мотивах и индивидуальных установках человека, и социологического, базирующегося на целеполагании, самоорганизации и организационной культуре подходов, ориентирует организацию на достижение целей посредством реализации функций мотивации и стимулирования;
- обоснована необходимость системного подхода к организации и управлению процессами стимулирования персонала, который предусматривает, с одной стороны, исследование стимулирования персонала как самостоятельной системы, включающей в себя цель, совокупность взаимосвязанных стимулов, механизм их взаимодействия, а, с другой стороны, рассмотрение ее как части более крупных систем: управления персоналом и управления предприятием в целом,

что позволяет учитывать влияние не только внутренних, но и внешних по отношению к каждой системе факторов;

- выявлены особенности построения систем стимулирования персонала предприятий в различных странах в зависимости от господствующего в экономике технологического уклада и типа экономического развития общества (доиндустриальный, индустриальный, научно-технический, гуманистический) и раскрыто свойственное для России явление технологической многоукладности, что в значительной мере влияет на специфическое построение систем стимулирования персонала на отечественных предприятиях и их отставание от лучших зарубежных моделей;

- определены проблемные области в системе стимулирования персонала на предприятиях электроэнергетической отрасли промышленности: низкая доля тарифной составляющей в заработной плате работников, слабая увязка размеров оплаты труда и премиальных выплат с конечными результатами деятельности предприятий, эффективностью индивидуального и коллективного труда, отсутствие мотивов и стимулов к творческой и инновационной деятельности, узость используемых видов социально-психологических и моральных стимулов, что обуславливает низкий уровень удовлетворенности работников как условиями стимулирования, так и в целом качеством трудовой жизни;

- предложен методический подход к организации процесса формирования системы стимулирования персонала в виде поэтапного процесса, предусматривающего анализ факторов внешней среды, построение на предприятии системы стратегического управления и обеспечение включения в нее системы стимулирования персонала, организацию взаимодействия системы стимулирования персонала с подсистемами общего менеджмента организации, рассмотрение системы стимулирования персонала как целостной системы. Использование данного методического подхода будет способствовать росту производительности труда, инновационной активности персонала и повышению качества его трудовой жизни;

- разработана модель процесса стимулирования персонала на основе использования методологии IDEF0, отражающая взаимосвязь и взаимозависимость этапов данного процесса и позволяющая осуществлять систематический реинжиниринг системы стимулирования персонала;

- разработаны рекомендации по совершенствованию систем стимулирования персонала на предприятиях электроэнергетической отрасли, предусматривающие внесение изменений в тарифные условия труда, систему премирования, организацию выплаты льгот, гарантий и компенсаций работникам, а также дополнительных материальных выплат.

Практическая значимость результатов выполненного исследования состоит в том, что полученные теоретические результаты доведены до уровня методических и практических рекомендаций по формированию эффективной системы стимулирования персонала.

Предложенные в работе рекомендации внедрены в ОАО «Мордовэнерго», ОАО «Волжская межрегиональная распределительная компания» — «Самарская дирекция», а также в филиале ООО «Группа Ренессанс Страхование» г. Самара.

Большой положительный эффект дали результаты проведенного анкетирования персонала в части выяснения степени удовлетворенности персонала качеством трудовой жизни и выявления проблемных областей в организации стимулирования персонала.

Результаты исследования применяются автором в системе внутрифирменного обучения сотрудников филиала ОАО «МРСК Волги» - «Мордовэнерго» при проведении краткосрочных занятий с руководителями энергопредприятия.

Универсальность разработанных предложений по формированию современной системы стимулирования персонала позволяет использовать их не только на предприятиях электроэнергетической отрасли, но и других отраслей экономики.

Апробация результатов исследования. Основные теоретические и методические положения диссертационного исследования обсуждались и докладывались автором на: Вузовской научной конференции «VII научная конференция молодых ученых, аспирантов и студентов» (г.Саранск, 2002г.); Республиканской научно-практической конференции «Формирование инновационной модели развития региона» (г.Саранск, 2003 г.); Всероссийской научно-технической конференции «II научно-техническая конференция молодых специалистов электроэнергетики» (г.Москва, 2003 г.); Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы менеджмента качества в современной России» (г.Саранск, 2006 г.).

Результаты проведенного аналитического исследования докладывались и обсуждались на производственном совещании руководителей кадровых служб ОАО «Межрегиональная сетевая компания Урала и Волги» (г.Екатеринбург, 2006 г.).

Публикации. Основные выводы и результаты исследования нашли отражение в девяти опубликованных работах по теме диссертации (в том числе в 1 статье, изданной в журнале, рекомендованном ВАК РФ), общим объемом 2,26 п.л., в том числе лично автора 2,17 п.л.

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав и заключения, библиографический список включает 220 источников. Работа изложена на 208 страницах, содержит 28 таблиц, 39 рисунков, 9 приложений.

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Особенности управленческого подхода к процессу стимулирования персонала.

В научной литературе представлено широкое разнообразие точек зрения на содержание понятий «мотив», «стимул», «мотивирование», «стимулирование». На основе их систематизации нами выделены три основных подхода к их трактовке и пониманию: психологический, социологический и управленческий (рис.1.).

Особенностью социологического подхода к процессу стимулирования персонала, в отличие от психологического подхода, акцентирующего внимание на внутренних побудительных мотивах и индивидуальных установках человека, яв-

ляется, прежде всего, его ориентация на процессы целеполагания, самоорганизации и организационную культуру.

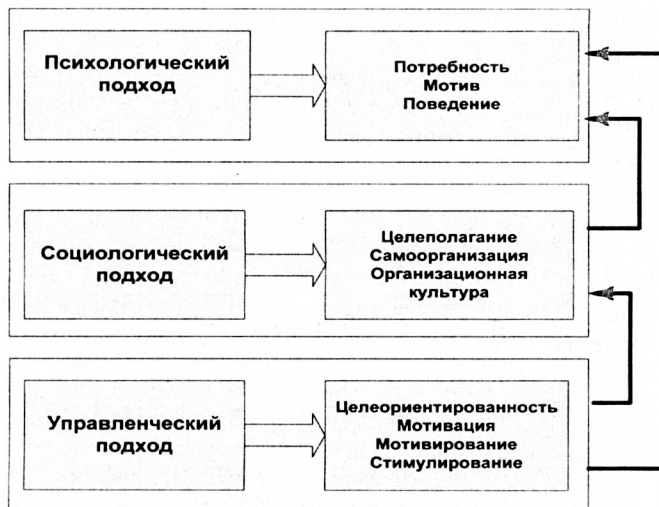


Рис.1. Научные подходы к процессам стимулирования и мотивации персонала.

Управленческий подход, концентрируя внимание на мотивации и стимулировании как функциях управления, определяет их направленность на достижение целей организации. Если социологический подход базируется на теории постановки целей, раскрывающей суть процессов мотивации людей на достижение желаемых результатов, то управленческий подход использует концепцию управления по целям.

В настоящее время управленческий подход реализуется главным образом в части осуществления стимулирования персонала. С нашей точки зрения, должна быть осуществлена последовательная интеграция управленческого подхода с психологическим и социологическим подходами в целях реализации функции мотивации персонала как наиболее перспективного направления развития системы стимулирования.

2. Обоснование необходимости системного подхода к управлению процессами стимулирования персонала.

В качестве основного методологического подхода к управлению процессами стимулирования персонала, на наш взгляд, должен использоваться системный подход. Он позволяет, во-первых, идентифицировать целое, частью которого является исследуемый объект, во-вторых, установить свойства элементов целого и на основе этого определить характеристики компонентов системы стимулирования персонала. Следовательно, он дает возможность интегрировать в единую систему системы стимулирования персонала, управления персоналом и управления предприятием в целом.

В качестве взаимосвязанных между собой компонентов данной системы определены: фундаментальные элементы (законы, принципы, цели, функции, методы); объект и субъект стимулирования; процесс стимулирования (рис. 2).

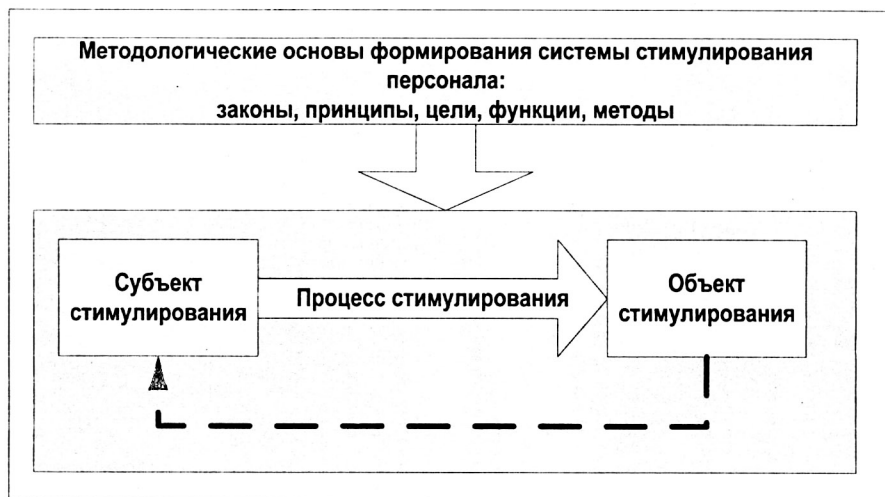


Рис. 2. Основные компоненты и связи системы стимулирования персонала.

В рамках предлагаемого методологического подхода все многообразие факторов внешней среды системы стимулирования персонала сгруппировано на основе концепции «многослойной» внешней среды, представленной на трех уровнях: социальном, «среде задач» и внутриорганизационном, что позволяет выделить наиболее существенные факторы, оказывающие влияние на формирование системы стимулирования персонала в конкретных условиях управления.

3. Особенности построения систем стимулирования персонала предприятий в зависимости от господствующего в экономике технологического уклада и типа экономического развития общества.

Взаимосвязь системы стимулирования персонала с внешней средой отражают выявленные в диссертационной работе особенности построения систем стимулирования персонала в различных странах в зависимости от господствующего в экономике технологического уклада и типа экономического развития общества (доиндустриальный, индустриальный, научно-технический, гуманистический). Как показало проведенное исследование, смена технологических укладов определяет объективный характер развития систем стимулирования персонала на предприятиях в направлении постоянного повышения роли человека в организации (табл. 1).

Таблица 1

Логическая последовательность смены технологических укладов и развития систем стимулирования персонала			Характеристика элементов системы стимулирования персонала	
Технологические уклады	Тип экономического развития	Вид системы управления		
1-уклад (1770–1830 гг.). Механические системы	Доиндустриальный	Ремесленный	Системы стимулирования персонала на данных укладах не формировались. Механизм управления – дисциплинарный, основанный на регулировании процесса труда.	
2-й уклад (1831–1880 гг.). Технологии с использованием пара			<p>Цель системы стимулирования персонала: ориентация трудовой деятельности объекта стимулирования на достижение целей предприятия через индивидуальную эффективность работников.</p> <p>Субъект: линейные руководители, поддерживаемые кадровыми службами, имеющими подчиненную роль.</p> <p>Объект: узкоспециализированные работники как прилагки комбинированных частичных машин.</p> <p>Механизм: механистический.</p>	
3-й уклад (1881–1930 гг.). Технологии с использованием электричества	Индустриальный	Технократический	<p>Цель системы стимулирования персонала: ориентация объекта стимулирования на перспективные стратегические цели предприятия.</p> <p>Субъект: специализированные подразделения по персоналу с высоким статусом и линейные руководители, самоуправление работников и рабочих групп.</p> <p>Объект: квалифицированные работники и рабочие группы.</p> <p>Механизм: органичный и комплексный.</p>	
4-й уклад (1931–1980 гг.). Технологии, основанные на автоматизации и химизации	Научно-технический	Инновационный	<p>Цель системы стимулирования персонала: обеспечение наиболее полного удовлетворения потребностей и всестороннего развития персонала и достижение на этой основе целей предприятия.</p> <p>Субъект: стирание граней между субъектом и объектом на основе партисипативного управления.</p> <p>Объект: организационная культура.</p> <p>Механизм: эффективные организационные коммуникации, развитие культуры организации</p>	
5-й уклад (1981–2030 гг.). Биотехнология, компьютеризация и электронизация	Гуманистический	Гуманистический		

Проведенный анализ видов систем управления (ремесленный, технократический, инновационный и гуманистический) и действующих в их рамках систем стимулирования персонала позволил не только оценить достоинства и недостатки применения различных методов стимулирования персонала на отечественных предприятиях, но и обосновать перспективы развития системы стимулирования персонала в России. В настоящее время для России характерно явление технологической многоукладности, что в значительной мере влияет на специфическое построение систем стимулирования персонала на отечественных предприятиях и определяет их некоторое отставание от лучших зарубежных моделей.

Построение эффективных систем стимулирования персонала связывается с более динамичным развитием в России инновационных процессов и постепенным переходом на этой базе к системам, основанным на гуманистических принципах развития общества и организаций

4. Обоснование проблемных областей в системе стимулирования персонала на предприятиях электроэнергетической отрасли промышленности.

Исследование существующей системы стимулирования персонала было проведено на двух уровнях: отраслевом и организационном. На первом уровне был произведен анализ организации систем стимулирования персонала на предприятиях электроэнергетической отрасли промышленности в целом. Он позволил выявить, что системам стимулирования персонала региональных сетевых компаний присущ ряд недостатков, существенно снижающих их эффективность:

- слабая связь достигнутой экономической эффективности предприятия, групповой и индивидуальной производительности труда со стимулированием персонала;
- в системах стимулирования персонала слабо учитываются региональные особенности функционирования энергопредприятий;
- наличие диспропорций в структуре заработной платы персонала, в частности, нарушено соотношение постоянной и переменной ее частей.

На втором уровне было проведено исследование системы стимулирования персонала ОАО «Мордовэнерго», которое также выявило ряд недостатков в ее организации:

- низкая доля тарифной составляющей в заработной плате работников и отсутствие механизма дифференциации тарифной части заработной платы у рабочих;
- начисление премиального вознаграждения работнику производится на основе не индивидуальных, а коллективных результатов деятельности;
- большое количество показателей и условий премирования, приводящих к значительному дроблению средств, предназначенных для поощрения, излишнему усложнению системы стимулирования персонала, что делает ее противоречивой и непонятной для работников;
- социальные выплаты и дополнительное материальное вознаграждение осуществляются на основе принципа уравнительности, т.е. без учета индивидуальных результатов, достигнутых работником;

- отсутствие мотивов и стимулов к творческой и инновационной деятельности;
- узость используемых социально-психологических и моральных стимулов и отсутствие должного внимания социально-психологическому климату и удовлетворенности персонала качеством трудовой жизни.

Для более детального анализа эффективности системы стимулирования персонала в ОАО «Мордовэнерго» было проведено анкетирование работников. Респондентам был задан широкий спектр вопросов, ответы на которые позволили выявить проблемные области в организации стимулирования персонала. Одним из вопросов анкеты являлась оценка работниками справедливости действующей системы стимулирования персонала (рис. 3).

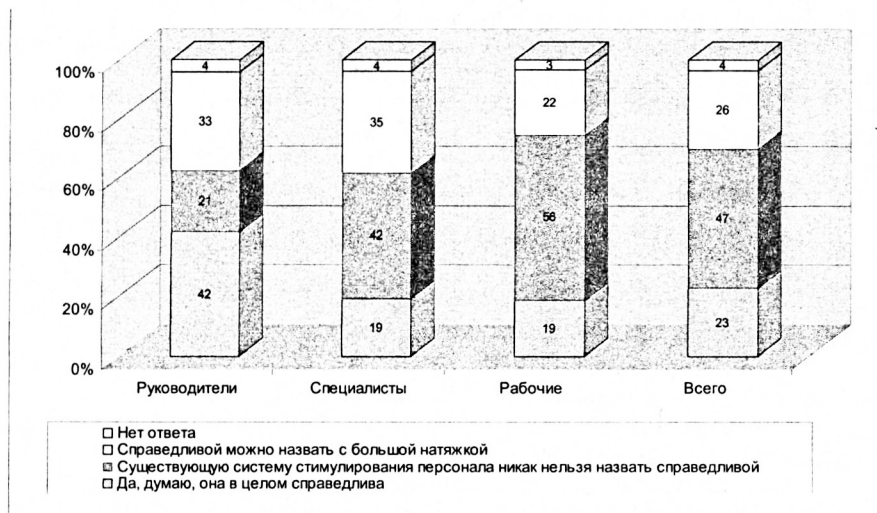
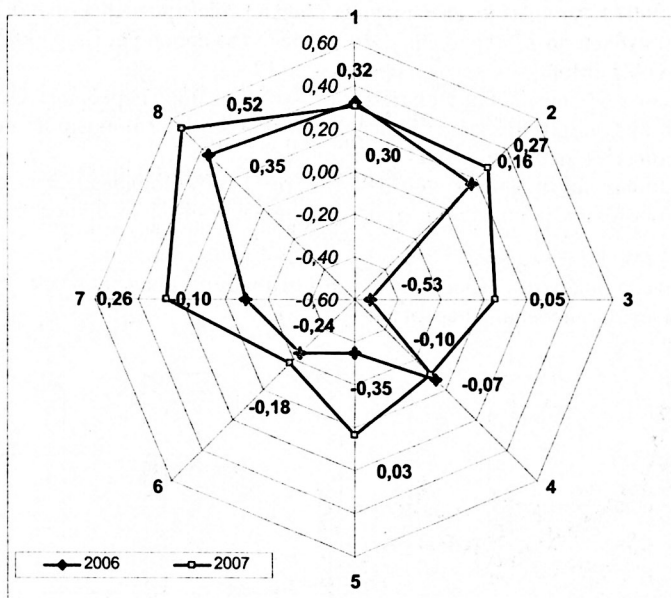


Рис.3. Результаты анкетирования персонала по вопросу, касающемуся справедливости системы стимулирования персонала ОАО «Мордовэнерго».

Лишь 23% респондентов считают действующую в ОАО «Мордовэнерго» систему стимулирования персонала справедливой. Следует отметить наличие значительных расхождений в оценках в зависимости от категории работников, что свидетельствует о существовании проблемы межкатегориальной дифференциации заработной платы на предприятии.

Для оценки эффективности системы стимулирования персонала в рамках проводимого анкетирования было проведено изучение уровня удовлетворенности работников качеством трудовой жизни (рис.4). Уровень удовлетворенности определен путем расчета его индекса. Индекс удовлетворенности принимает значения от -1 до 1 («-1» – минимальный уровень удовлетворенности, «1» – максимальная степень удовлетворенности):



1. Социально-психологический климат	5. Уровень социальных гарантий и компенсаций
2. Возможность профессионального роста и карьеры	6. Участие в принятии решений
3. Вознаграждение, получаемое за работу	7. Уровень охраны труда
4. Моральное стимулирование	8. Гарантии сохранения рабочего места

Рис. 4. Уровень удовлетворенности работников ОАО «Мордовэнерго» качеством трудовой жизни в 2006–2007 гг.

$$V = \frac{(+1)a + (0)b + (-1)c}{N} = \frac{a - c}{N}$$

где, а – число работников, положительно оценивающих тот или иной элемент;

б – число работников, нейтрально оценивающих тот или иной элемент;

с – число работников, отрицательно оценивающих тот или иной элемент;

N – общее число респондентов.

Сравнительный анализ уровня составляющих качества трудовой жизни в ОАО «Мордовэнерго» показал, что в 2007 г. наименьшее значение имел индекс удовлетворенности персонала моральным стимулированием (–0,10). Наибольший рост в течение года произошел в категории «вознаграждение, получаемое за работу» (увеличение на 0,52 пункта). Данное обстоятельство в первую очередь связано с тем, что в соответствии с Отраслевым тарифным соглашением на 2007–2008 гг.

с 1 января 2007 г. минимальная тарифная ставка в электроэнергетике была увеличена с 2410 рублей до 2700 рублей. Это повлекло за собой рост заработной платы персонала ОАО «Мордовэнерго» в среднем на 12%.

Оценка эффективности системы стимулирования персонала ОАО «Мордовэнерго» предусматривала также изучение показателей инновационной активности персонала и производительности труда.

Данные внутрифирменной отчетности ОАО «Мордовэнерго» свидетельствуют о постоянном снижении уровня инновационной активности персонала (рис.5).

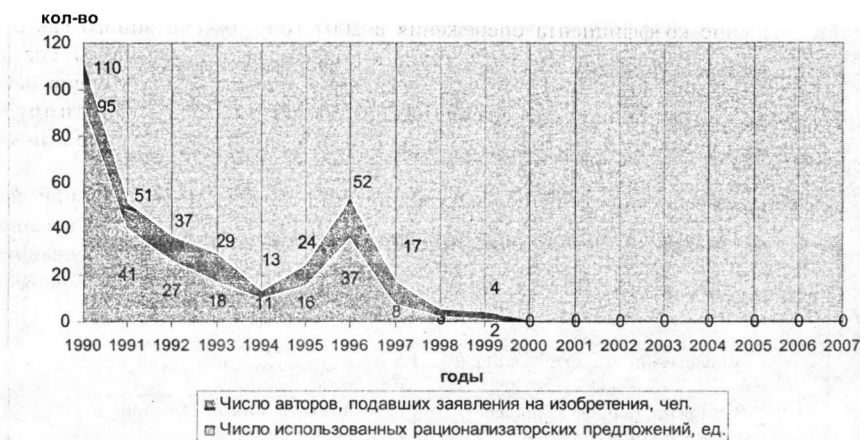


Рис. 5. Показатели, характеризующие изобретательскую и рационализаторскую деятельность в ОАО «Мордовэнерго» за 1990–2007 гг.

В период с 2000 по 2007 год на предприятии не было подано ни одной заявки на изобретение и не было сделано ни одного рационализаторского предложения. Такая ситуация обусловлена отсутствием мотивов и стимулов к данным видам деятельности. К тому же, организационной культуре предприятия не свойственны ценности, направленные на поддержание инициативы и творчества работников.

Выручка от реализации на одного работника ОАО «Мордовэнерго» в 2007 году достигла 923 тысячи рублей, т.е. возросла по сравнению с 2005 годом на 23% (2005 г. – 796 тыс.руб., 2006 г. – 892 тыс.руб.; в ценах 2005 года). Однако сравнительное исследование динамики роста производительности труда с уровнем оплаты труда персонала показало, что производительность труда в ОАО «Мордовэнерго», выраженная в виде выработки товарной продукции на одного работника, в 2007 году росла меньшими темпами по сравнению с темпами роста заработной платы на энергопредприятии (табл. 2).

Таблица 2

Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы в ОАО «Мордовэнерго» в 2006–2007 годы.

Показатели	2006 г.	2007 г.	Темпы роста, %
Выручка от реализации продукции в расчете на 1-го работника, тыс.руб.	980	1074	109,6
Средняя заработная плата на 1-го работника, руб.	11401	13453	118,0

Значение коэффициента опережения в 2007 году, рассчитанного как отношение индекса производительности труда к индексу заработной платы, составило 0,92 ($\text{Коп} = \text{Iп} / \text{Iз} = 1,09/1,18 = 0,92$). Таким образом, в ОАО «Мордовэнерго» не соблюдается принцип опережения темпов роста производительности труда в сравнении с заработной платой персонала, что отражает несоответствие выплат персоналу результатам его труда.

Исследование, проведенное на уровне групповой и индивидуальной эффективности трудовой деятельности, также позволило выявить существование проблемных областей. Предприятием используется вертикально-интегрированная система премирования работников, показатели которой слабо связаны с целями структурных подразделений (рис.6).

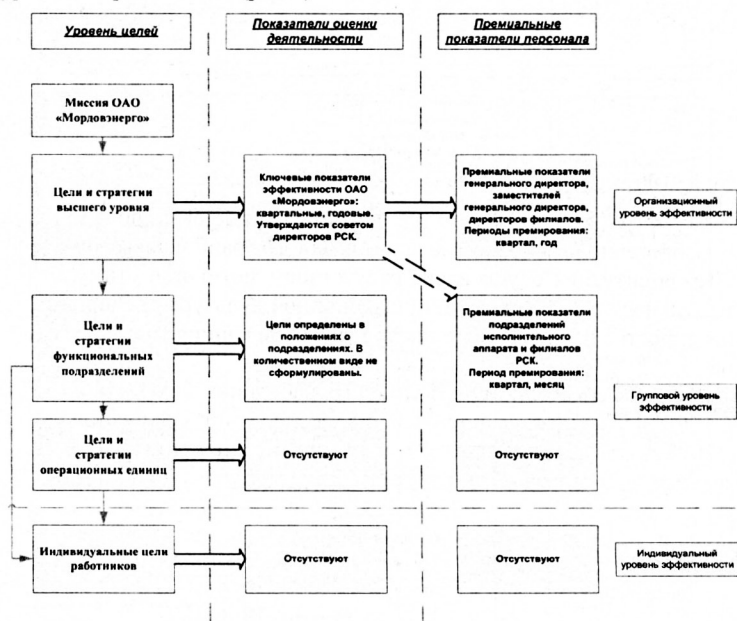


Рис. 6. Система показателей оценки и премирования персонала в ОАО «Мордовэнерго».

Данная система показателей не позволяет эффективно контролировать работу структурных подразделений предприятия и оценивать их вклад в общие результаты.

Все это обуславливает относительно низкий уровень эффективности существующей системы стимулирования персонала региональной сетевой компании, ведет к неудовлетворенности работников как условиями стимулирования, так и в целом качеством трудовой жизни.

5. Методический подход к процессу формирования системы стимулирования персонала.

Анализ действующей системы стимулирования персонала ОАО «Мордовэнерго» позволил сделать вывод о ее несоответствии современным тенденциям развития менеджмента в целом и тем задачам, которые поставлены перед предприятиями электроэнергетики.

Исходя из изложенных теоретических представлений и основываясь на результатах проведенного анализа, нами разработан методический подход к процессу формирования современной системы стимулирования персонала (рис. 7). Его реализация представлена в виде четырехэтапного процесса.

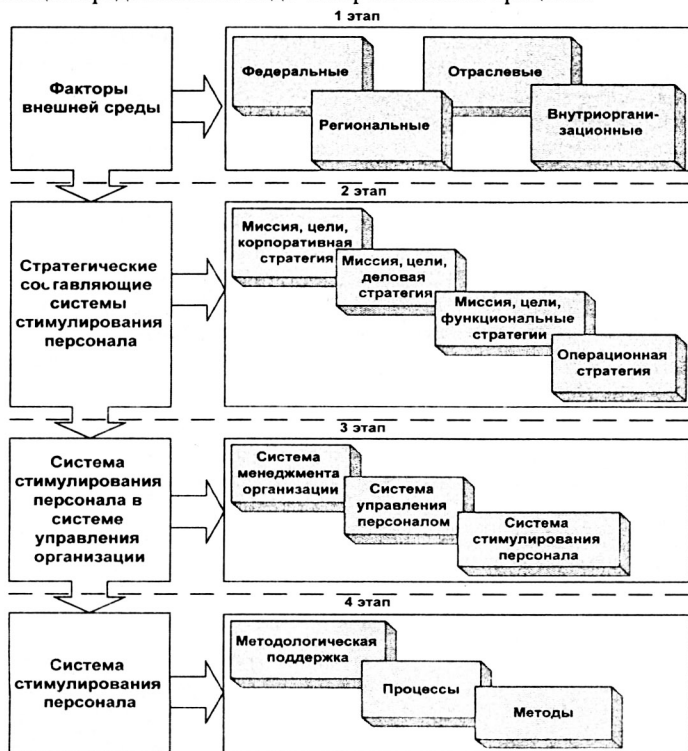


Рис. 7. Процесс формирования системы стимулирования персонала.

На первом этапе производится изучение динамично изменяющихся макро- и микросреды предприятий электроэнергетической отрасли и внутриорганизационных факторов. Вся совокупность факторов внешней среды системы стимулирования персонала разделена на четыре группы: федеральные, отраслевые, региональные и внутриорганизационные.

На втором этапе процесса формирования системы стимулирования персонала определяются ее стратегические составляющие с учетом содержания каждого из уровней стратегической пирамиды предприятия: от корпоративной и деловой стратегии к функциональным и операционным. Это позволяет интегрировать систему стимулирования персонала в систему стратегического управления.

На третьем этапе обеспечивается формирование взаимосвязей и взаимодействия системы стимулирования персонала с подсистемами общего менеджмента организации и подсистемами системы управления персоналом. Определение роли и места системы стимулирования персонала в системе менеджмента организации основывается на двух основополагающих принципах: целостности и иерархичности. На заключительном этапе система стимулирования персонала рассматривается как целостность, обладающая особыми свойствами.

Предлагаемый методический подход позволяет повысить обоснованность принятия управленческих решений при формировании системы стимулирования персонала.

6. Модель процесса стимулирования персонала на основе использования методологии IDEFO.

Для формирования эффективной системы стимулирования персонала разработана модель процесса стимулирования персонала на основе использования методологии IDEFO (рис. 8).

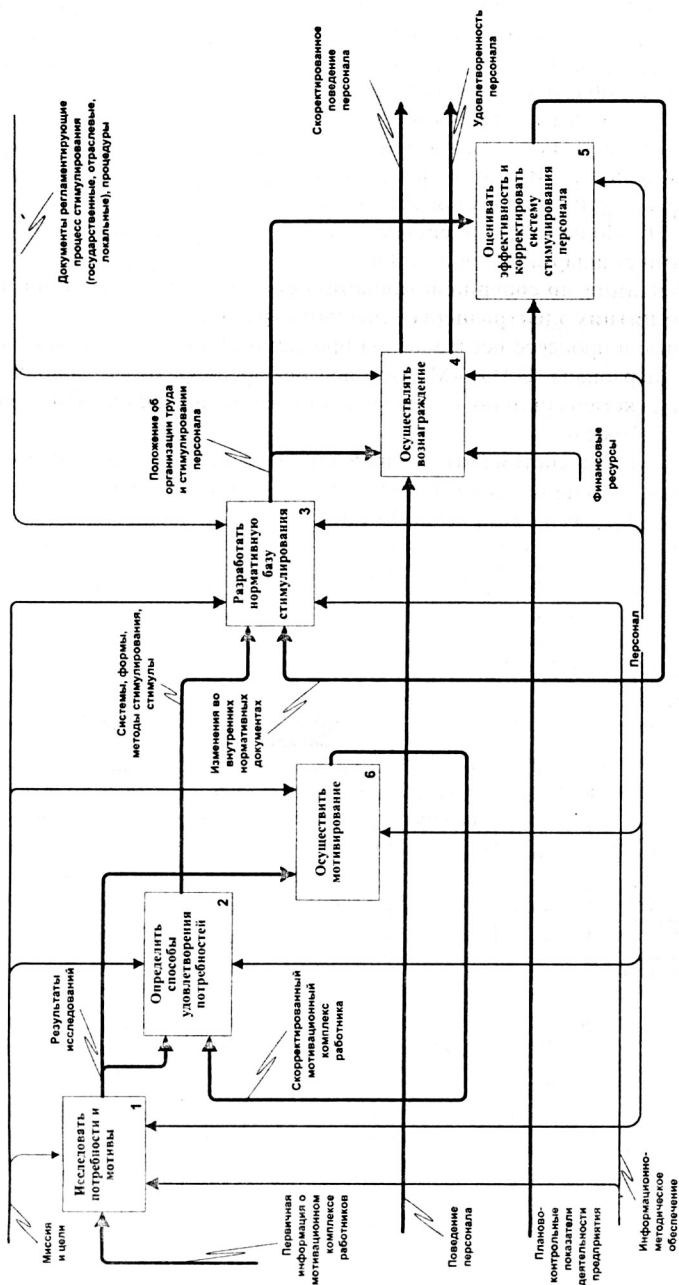
Разработанная модель отражает взаимосвязь и взаимозависимость шести основных функций процесса стимулирования персонала:

- исследование потребностей и мотивов персонала;
- определение способов удовлетворения потребностей и мотивов;
- осуществление изменения мотивационного комплекса (мотивирование) персонала;
- разработка нормативной базы стимулирования;
- осуществление вознаграждения;
- оценка эффективности системы стимулирования персонала и ее корректировка.

Она также обеспечивает представление о функционировании процесса и соответствующих ему потоках информации и ресурсов.

Предложенная модель процесса стимулирования позволяет стандартизировать процессы стимулирования персонала и осуществлять систематический реинжиниринг исследуемой системы, что обеспечивается на основе:

- систематического анализа структуры трудовой мотивации работников и учета основных групп мотивов и потребностей;
- расширения на основе выявленной структуры потребностей спектра применяемых инструментов стимулирования персонала;



Узел: A0	Заголовок: Стимулировать персонал	Номер: 1
----------	-----------------------------------	----------

Рис. 8. Диаграмма организации процесса стимулирования персонала на основе методологии IDEFO.

– дифференциации инструментов стимулирования с учетом эффективности производственного поведения персонала, его групповых и индивидуальных особенностей, а также условий трудовой деятельности.

Реструктуризация, осуществляемая в настоящее время в ОАО «Мордовэнерго», создает необходимые предпосылки для формирования интегрированной системы управления, в которой подсистема стимулирования персонала является составной частью целого. В этом отношении наличие идентифицированного и описанного процесса стимулирования персонала служит важнейшим условием построения в ОАО «Мордовэнерго» системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000.

7. Рекомендации по совершенствованию систем стимулирования персонала на предприятиях электроэнергетической отрасли.

Выявленные в процессе исследования проблемные области в организации стимулирования персонала ОАО «Мордовэнерго» предопределили необходимость разработки рекомендаций по ее совершенствованию на предприятиях электроэнергетической отрасли.

Нами предложена система стимулирования персонала региональной сетевой энергетической компании, ядром которой является модель гибкого тарифного регулирования. Она предусматривает 25-процентную дифференциацию должностных окладов/тарифных ставок персонала посредством учета результатов индивидуального труда, уровня образования, стажа работы в должности и отрасли работника.

Таблица 3

Модель гибкого регулирования тарифной части заработной платы различных категорий работников

Компенсируемые факторы	Руководители		Специалисты, служащие		Рабочие	
	Макс. балл	в % от базового оклада	Макс. балл	в % от базового оклада	Макс. балл	в % от базового оклада
Стаж работы по профессии	60	6	60	6	70	7
Стаж работы в электроэнергетической отрасли	40	4	40	4	50	5
Образование	70	7	60	6	60	6
Экспертная оценка непосредственным руководителем	80	8	90	9	70	7
ИТОГО	250	25	250	25	250	25

Отличительными особенностями данного подхода по сравнению с отраслевыми рекомендациями являются дифференциация баллов для различных категорий персонала, а также минимизация числа факторов, подверженных субъективной оценке.

Кроме того, в рамках системы стимулирования персонала предложено трехуровневое распределение премиального вознаграждения (рис.9).

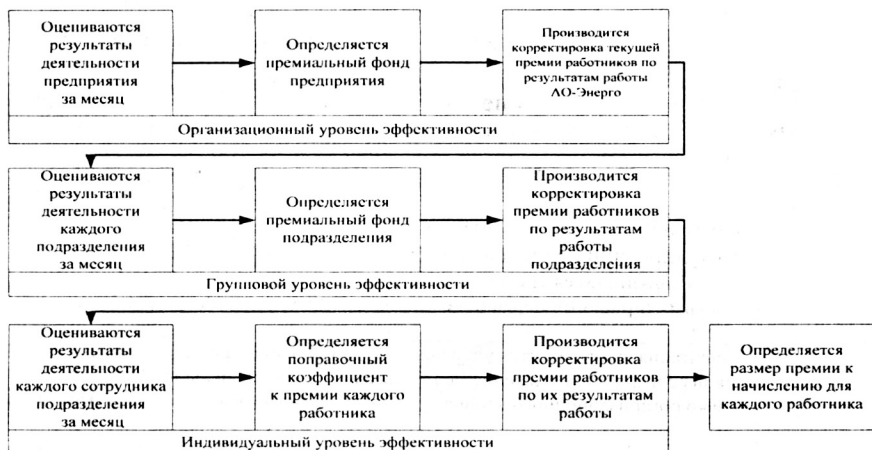


Рис. 9. Трехуровневая схема распределения премиального вознаграждения персонала энергокомпаний.

Оценка эффективности на всех уровнях управления производится, исходя из степени достижения ключевых показателей эффективности, последовательно взаимосвязанной для всех уровней организационной иерархии.

Производимые социальные выплаты на предприятии предложено подразделять на компенсационные (связаны с условиями производственной деятельности, поддержанием работоспособности, выполнением обязанностей), поддерживающие (для наименее социально защищенных групп работников) и поощрительные. Первые две группы выплат предоставляются всем работникам энергокомпании в равной мере. Производство поощрительных выплат (путевки, питание, единовременные выплаты и др.) должно основываться на учете результатов труда работника, при условии достижения определенных установленных показателей. Также должны учитываться особенности категорий работников, на которых они направлены: молодые специалисты, специалисты остродефицитных профессий, работники предпенсионного и пенсионного возраста.

Аналогичный порядок распределения, в основе которого должен лежать учет результативности труда, либо принадлежности сотрудника к определенной группе, предусматривается и при поощрении персонала в виде дополнительных материальных выплат (медицинское страхование работников, негосударственное пенсионное обеспечение, улучшение жилищных условий работников), а также в системе признания заслуг. В систему признания заслуг энергопредприятия включены такие стимулы, как поощрение работников республиканскими и отраслевыми наградами (почетная грамота, почетное звание, благодарность), направление на учебу, должностное продвижение работников.

В основе оценки эффективности работы лежит использование метода управления по целям, что позволяет обеспечить взаимосвязь результатов труда каждого работника с результатами деятельности подразделения и предприятия в

целом. Такой подход позволит установить важнейшую связь между индивидуальными действиями и общими целями, определить приоритетные направления деятельности каждого структурного подразделения и сконцентрировать усилия всех работников организации на решении наиболее важных задач организации.

В таблице 4 проведено сравнение характеристик действующей и предлагаемой системы стимулирования персонала.

Таблица 4

Сравнительный анализ сложившейся и предлагаемой системы стимулирования персонала ОАО «Мордовэнерго»

Характеристики системы	Сложившаяся система стимулирования персонала	Предлагаемая система стимулирования персонала
Цели:	Ориентация системы стимулирования персонала на достижение целей только организационного уровня	1. Повышение результативности на всех уровнях управления. 2. Рост удовлетворенности персонала качеством трудовой жизни. 3. Активизация инновационной деятельности.
Принципы:	Соблюдаются принципы: комплексности; дифференцированности. Не соблюдаются: простоты и понятности; участия; справедливости; целенаправленности.	Соблюдаются принципы: - справедливости; - комплексности; - информированности; - дифференцированности и др.
Степень включенности руководителей подразделений	Незначительная. Участие руководителей ограничивается установлением тарифной части заработной платы, предложениями по награждению персонала.	Высокая. Включенность в процесс стимулирования руководителей всех уровней на основе поддержки специализированными кадровыми службами.
Степень управляемости	Средняя. Единые принципы организации системы стимулирования во всех филиалах. Управление средствами, направляемыми на стимулирование персонала, обеспечивается «владельцем процесса».	Высокая. Формализация системы стимулирования персонала на основе моделирования обеспечивает высокий уровень управляемости.
Оценка эффективности деятельности	Оценка эффективности осуществляется преимущественно на организационном уровне.	Присутствует встроенный в систему стимулирования персонала механизм оценки эффективности на всех уровнях (организационном, групповом, индивидуальном).

Таблица 4 показывает, что предлагаемые рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала связаны не только с внесением изменений в применяемые на энергопредприятии методы стимулирования, а охватывают все ее компоненты.

В заключении диссертационной работы сформулированы основные выводы и практические рекомендации, вытекающие из логики и результатов проведенного исследования.

СПИСОК РАБОТ АВТОРА, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

*Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ
для публикаций результатов научных исследований:*

1. Лапшин, С.В. Использование процессного подхода при формировании системы материального стимулирования персонала региональной распределительной сетевой компании [Текст] / С.В.Лапшин // Регионология. – 2007. – №3. – С.179–190. – 0,6 п.л.

Научные статьи в других изданиях:

2. Лапшин, С.В. Стимулирование персонала посредством целей [Текст] / С.В.Лапшин // Экономическое развитие современной России: проблемы и перспективы: Сборник трудов молодых ученых. – Саранск : Ковылк. тип., 2002. – Вып. II. – Часть 2. – С.207–210. – 0,22 п.л.

3. Лапшин, С.В. Формирование системы стимулирования [Текст] / С.В.Лапшин // Экономика России: управление микро- и макропроцессами: Межвузовский сборник научных трудов. – Вып. II. – Саранск: Ковылк. тип., 2002. – С. 104–108. – 0,21 п.л.

4. Лапшин, С.В. Активизация инновационной деятельности персонала энергопредприятий [Текст] / С.В.Лапшин // Формирование инновационной модели развития региона: в 2 ч. Ч.2. Материалы республиканской научно-практической конференции 16–17 мая 2003 г. / Н.П.Макаркин (отв.ред.). – Саранск: Тип. «Красн. Окт.», 2003. – С.91–95. – 0,20 п.л.

5. Лапшин, С.В. Развитие внутрифирменных экономических отношений на предприятиях электроэнергетики [Текст] / С.В.Лапшин // Вторая научно-техническая конференция молодых специалистов электроэнергетики. – М.: Изд-во НЦ ЭНАС, 2003. – С.363–366. – 0,22 п.л.

6. Лапшин, С.В. Методология и методика исследования производственных систем [Текст] / С.В.Лапшин, В.С.Лапшин // Российская экономика: потенциал для развития: Межвуз. сборник научных трудов. – Вып. III. – Саранск: Ковылк. тип., 2003. – С. 229–232. – 0,14/0,07 п.л.

7. Лапшин, С.В. Влияние рынка труда Республики Мордовия на формирование системы стимулирования персонала энергопредприятий [Текст] / С.В.Лапшин // Экономическое развитие современной России: проблемы и перспективы: Межвузовский сборник научных трудов. – Вып. IV. – Саранск: Ковылк. тип., 2005. – С. 111–114. – 0,17 п.л.

8. Лапшин, С.В. Использование процессного подхода при построении системы стимулирования персонала энергопредприятий [Текст] / С.В.Лапшин // Проблемы менеджмента качества в современной России: Материалы Всерос. науч. практ. конф. – Саранск: Тип. «Красн.Окт.», 2006. – С. 316–321. – 0,29 п.л.

9. Лапшин, С.В. Анализ системообразующих факторов системы стимулирования персонала ОАО «Мордовэнерго» [Текст] / С.В.Лапшин // Экономика и управление: в поисках нового: Межвуз. сборник научных трудов. – Вып. IV. – Саранск: Ковылк. тип., 2006. – С. 242 – 245. – 0,21 п.л.

Подписано в печать 26.09.08. Объем 1,25 п. л.
Тираж 150 экз. Заказ № 1438.
Типография Издательства Мордовского университета
430005, г. Саранск, ул. Советская, 24

10²